**XV° Journées des IAE, IAE de l'UPPA,
Bayonne-Biarritz, septembre 2000**

La motivation des cadres pour développer leur employabilité

Robert HATEGEKIMANA *
et
Alain ROGER **

* Programme doctoral, CEROG/IAE d'Aix-en-Provence,
Clos Guiot, 13540 PUYRICARD
** Professeur à l'IAE de Lyon, Chercheur associé au CEROG,
IAE d'Aix-en-Provence, Clos Guiot, 13540 PUYRICARD,
E-mail : roger@univ-aix.fr

Résumé

Cette étude vise à préciser les facteurs qui influencent l'intention des cadres d'entreprises de développer leur employabilité. Trois dimensions de l'intention de développer son employabilité sont identifiées, la première concernant la formation et le transfert géographique, la seconde la mobilité et l'insertion dans des réseaux, et la troisième la recherche d'informations. Les résultats montrent que chacune de ces dimensions est influencée par des facteurs différents selon le type de personnalité, les récompenses attendues ou la satisfaction au travail. Une analyse détaillée permet d'identifier des priorités plus précises en termes de développement des compétences pour des entreprises qui veulent permettre à chacun, selon ses attentes, de choisir parmi plusieurs voies de développement de son employabilité.

INTRODUCTION

Dans un monde en pleine mutation marqué par une rapide évolution technologique, industrielle et commerciale, l'adaptation des entreprises passe souvent par des fusions ou des réorganisations internes visant à améliorer leur compétitivité. Ces mesures entraînent pour les salariés une discontinuité des parcours professionnels qui remet en cause les carrières traditionnelles : mobilité fonctionnelle ou géographique, et parfois, réductions d'effectifs conduisant à des pertes d'emploi brutales. Pour faire face à ce type de situation dans de bonnes conditions, il est essentiel que le personnel ait acquis des compétences correspondant aux nouveaux besoins du marché du travail interne ou externe, qu'il ait développé son *employabilité.*

Ce concept d'employabilité, souvent évoqué dans les discours des responsables ou les articles de la presse professionnelle (voir par exemple Fluck, 1994 ; Grandadam, 1997 ; Chassard et Bosco, 1998), est moins souvent mis en application concrètement dans les entreprises. Il a fait l'objet de peu de recherches spécifiques. La plus importante est sans doute celle de Françoise Dany (1997), qui a mené une étude qualitative très poussée dans plusieurs entreprises sur la "promesse d'employabilité", vue comme un substitut possible à la "promesse de carrière".

Développer l'employabilité est à la fois une nécessité pour l'entreprise et une opportunité pour les salariés (Barjou, 1997) : L'*entreprise*, gagne à développer chez son personnel des compétences recherchées et diversifiées qui peuvent lui procurer un avantage distinctif, des gains de productivité, et une flexibilité, gage de survie dans un environnement turbulent (Waterman et al., 1994). En favorisant la mobilité interne, elle est en mesure de mieux faire face au défi de la rétention des personnes performantes dotées de compétences transférables et convoitées

par la concurrence (Cardinal, 1999 ; Pfeffer, 1999). Les *salariés* peuvent aussi y trouver une opportunité car, en développant des compétences recherchées par les entreprises, ils évitent des licenciements, et ils sont à même de saisir des opportunités d'emploi intéressantes (Jolis, 1998 ; Barjou, 1997 ; Saint-Onge, 1999).

Les entreprises peuvent ainsi aider ou encourager leurs salariés à augmenter leur flexibilité interne. Pourtant, elles sont souvent confrontées à des résistances. Il est important qu'elles puissent en comprendre les raisons pour mieux les surmonter. La motivation des salariés est essentielle pour la réussite de la démarche, et elle constituera l'objet principal de notre étude.

I – LE CADRE D'ANALYSE

Après avoir identifié dans un premier temps les dimensions de l'employabilité, nous analyserons l'influence de quelques uns des principaux facteurs qui peuvent expliquer pourquoi un salarié a l'intention de développer son employabilité.

I.1 - L'employabilité

Plusieurs auteurs ont apporté des définitions complémentaires de l'employabilité (Thierry, 1995 ; Barjou, 1997 ; Dany, 1997 ; Cadin et al., 1997 ; Peters et al., 1997 ; Stephany, 1998). Nous retiendrons qu'il s'agit d'une capacité développée par un salarié de se maintenir en état de trouver (ou retrouver) un emploi sur le marché du travail, dans son entreprise actuelle ou à l'extérieur, malgré les changements et évolutions qui affectent l'environnement.

Deux volets de l'employabilité sont parfois distingués :

- *"L'employabilité de base"* se définit comme les capacités de base qui, dans une société donnée, permettent l'accès à l'emploi. Elle renvoie aux acquis du système éducatif, mais également aux expériences qui naissent dans la diversité et la variabilité des situations de travail (Thierry, 1995 ; Chassard et Bosco, 1998) .

- Au delà de ces capacités générales d'adaptation, *"l'employabilité spécifique"* se définit comme un ensemble de compétences plus spécifiques développées par une personne, et qui correspondent aux critères requis par un emploi à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise sur le marché du travail (Thierry, 1995 ; Barjou, 1997 ; Hernandez, 1998 ; Stephany, 1998 ; Roy,1998) .

L'employabilité et son maintien résultent de la confrontation à des situations professionnelles variables, génératrices de compétences nouvelles pour le salarié à condition que l'ensemble du processus soit préparé et accompagné (Lanciaux, 1998 ; Stephany, 1998 ; Roy, 1998 ; Chassard et Bosco, 1998) . Formellement, ce processus se traduit parfois par une validation des compétences en interne ou en externe.

Plusieurs auteurs font ressortir que la *volonté personnelle* de l'employé est une condition essentielle pour le développement de son employabilité (Thierry, 1995 ; Grandadam, 1997 ; Dany, 1997 ; Lanciaux,1998 ; Hernandez, 1998). Le Boterf (1997) insiste sur le fait que "la compétence est inséparable de la motivation". La construction et la mise en œuvre des compétences ne dépend pas seulement du "savoir agir" et du "pouvoir agir", elle est fortement conditionnée par le "vouloir agir", par le sens que la personne donne à son action. A travers leur engagement dans des projets d'acquisition et de développement des compétences, les individus évoluent vers plus de professionnalisme. Le Boterf compare cette évolution à une forme de "navigation" et considère que "ne s'inscrivent dans la course que ceux qui sont volontaires".

Les compétences acquises font l'objet d'échanges entre l'employé qui les détient et l'employeur qui en a besoin pour son entreprise. L'idée de *'valeur marchande'*, liée à l'attractivité sur le marché du travail, est fortement liée à l'employabilité (Fluck, 1994 ; Barjou, 1997 ; Hernandez, 1998 ; Stephany, 1998 ; Roy, 1998), et les attentes en termes de promotion ou d'évolution de salaire ne peuvent être ignorées. Les préoccupations de développement de l'employabilité *interne* conduisent parfois à l'acquisition de compétences valorisées également à l'extérieur de l'entreprise, qui renforcent aussi l'employabilité *externe*. Si les attentes en matière d'évolution de rémunération ou de carrière ne peuvent être satisfaites en interne, l'acquisition de ces nouvelles compétences peut conduire à des risques de départs non souhaités.

Peters et al. (1997) considèrent l'employabilité comme une sorte de *contrat psychologique* entre employeurs et employés, impliquant trois éléments :

- la responsabilité de l'employé de développer les compétences voulues pour pouvoir retrouver un emploi à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise,
- la responsabilité de l'employeur qui doit lui fournir l'information, le temps, les ressources et les situations dont il a besoin pour évaluer et développer ses compétences,
- la possibilité de mettre fin au contrat si la contribution ou les aspirations de l'employé ne correspondent pas aux besoins de l'employeur.

La séparation des responsabilités n'est en réalité pas aussi nette qu'ils le laissent entendre dans les deux premiers points : les approches récentes en matière de gestion des carrières (carrières "nomades", ou "boundaryless") font ressortir que l'employé a aussi l'initiative de la recherche d'informations ou de situations d'apprentissage ; l'employeur, de son côté, ne doit pas tout attendre de son personnel qui n'est pas toujours conscient des enjeux. Dans le cadre d'une politique d'anticipation, il prendra des mesures incitatives pour encourager les individus à développer de nouvelles compétences.

Notre étude vise à identifier les facteurs de motivation des salariés (ici des cadres) pour développer leur employabilité, avec le souci de permettre aux entreprises qui le souhaitent de prendre des mesures incitatives adaptées.

I.2 - Les facteurs de motivation conduisant à développer l'employabilité

Parmi les facteurs qui peuvent conduire une personne à développer son employabilité, nous en avons retenu trois principaux qui serviront de base aux questions que nous développerons : sa personnalité, ses attentes par rapport aux récompenses qu'elle peut en retirer, et sa satisfaction par rapport à son travail.

. La personnalité

Dent (1995) estime que des traits personnalité comme la capacité d'écoute, la tolérance, l'esprit d'innovation ou la créativité peuvent aider un salarié dans son orientation. Il est alors plus probable qu'il entreprenne une démarche de développement. La motivation, précise Lévy-Leboyer (1998) peut varier selon la personnalité d'un individu.

Question 1 : *Dans quelle mesure le type de personnalité d'un individu est-il lié à son intention de développer son employabilité* ?

. Les récompenses attendues de l'employabilité.

Cadin et al. (1997) soulignent que l'entreprise qui récompense l'acquisition de nouvelles compétences ou l'actualisation de compétences déjà acquises favorise ces comportements et crée un environnement qui permet aux individus de prendre des initiatives, de coopérer et d'apprendre. Leur motivation est liée à l'"instrumentalité", c'est à dire au lien perçu entre les résultats de leurs efforts et ce qu'ils obtiennent en contrepartie et à quoi ils attachent une certaine importance. Cet élément de la théorie des attentes, développée au départ par Vroom (1964), peut recouvrir divers types de contreparties, non seulement en termes de

rémunération, de promotion ou de sécurité d'emploi, mais aussi en termes de reconnaissance ou d'épanouissement personnel.

Lorsque l'entreprise ne peut plus procurer la sécurité d'emploi en interne, elle peut valoriser le lien que font les salariés entre le développement de leur employabilité et une opportunité de développement personnel ou d'emploi à l'extérieur. (Fluck, 1994 ; Dany, 1997 ; Grandadam, 1997 ; Chassard et Bosco, 1998). Elle aménagera par exemple des parcours d'acquisition des compétences qui leur permettent d'être confrontés à diverses situations professionnelles, de bénéficier de temps de formation, de réfléchir sur leurs expériences.

Pépin (1993) souligne que les besoins qui sous-tendent ces attentes ne sont pas immuables, ni d'égale importance pour les individus. Chacun a ses besoins et ses valeurs personnelles qui varient en fonction du développement des ses activités, de sa situation familiale, etc. Ce qui a pu le motiver à un moment donné peut perdre tout attrait, quelques années plus tard (Lévy-Leboyer, 1998).

Question 2 : *Quelles récompenses conduiront-elles le plus les individus à développer leur employabilité ?*

. La satisfaction au travail

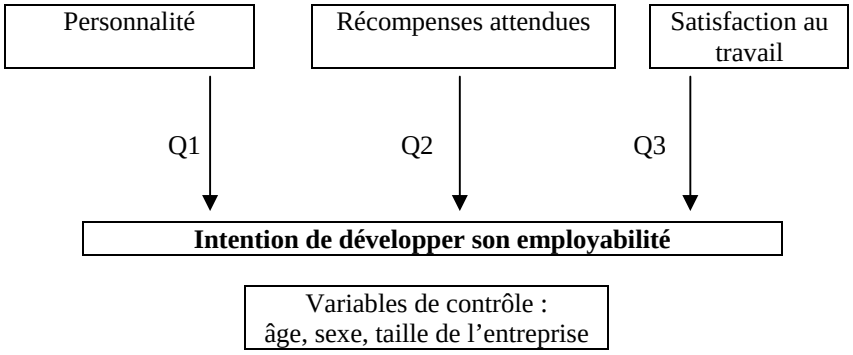
L'employé satisfait de son contexte de travail peut avoir tendance à s'engager dans son organisation, à accepter les objectifs et les valeurs qu'elle lui propose et à vouloir y rester. Par contre, la satisfaction au travail n'entraîne pas nécessairement la recherche par un salarié de nouvelles compétences, car celles-ci pourraient conduire à une remise en cause de sa situation. Une certaine dose d'insatisfaction devrait même pousser à faire un effort pour évoluer vers des conditions de travail meilleures, et donc à se préparer à changer d'emploi.

Question 3 : *Dans quelle mesure la satisfaction par rapport au travail conduit-elle à développer son employabilité ?*

Etant donné le peu de références à ces thèmes dans la littérature, nous avons adopté une approche de type exploratoire. Nous avons donc posé des questions plutôt que de tester des hypothèses précises concernant le lien entre les trois variables retenues et l'intention de développer son employabilité. Le modèle de synthèse de la figure 1 fait également apparaître le rôle possible, comme variables de contrôle, de l'âge, du sexe du répondant, ainsi que de la taille de l'entreprise dans laquelle il travaille.

FIGURE 1

Modèle de recherche



II – LA METHODE

II.1 - L'échantillon et la collecte des données.

L'étude porte sur une population de cadres français. A un moment où l'entreprise a besoin de développer son capital humain pour s'adapter à son environnement,

ils sont en effet la première population concernée par ce phénomène d'employabilité.

La collecte des données a été faite sur la base d'un questionnaires auto–administré de trois pages accompagné d'une lettre de l'auteur présentant le sujet de l'enquête. Les données ont été recueillies auprès de cadres d'entreprises pendant l'été 1999 dans les salles d'attente d'un aéroport et d'une gare SNCF. Sur les 300 questionnaires distribués, nous avons reçu 102 réponses (soit un taux de réponses de 34%), dont 90 recueillies directement par l'enquêteur, et 12 par voie postale.

II.2 - La mesure des variables

- La personnalité

Les traits de personnalité des cadres ont été mesurés sur la base de la typologie vocationnelle de Holland (1973). L'outil de mesure utilisé est un outil simplifié mis au point par Stéphane Aubin à l'Université du Québec à Chicoutimi. Chacune des six dimensions de Holland (Réaliste, Investigateur, Artistique, Social, Entrepreneur et Conventionnel) est évaluée à partir de cinq questions sur une échelle de Likert à 7 points (de 1 = "Complètement en désaccord" à 7 = "Complètement d'accord"). Le répondant devait indiquer par rapport à des situations qui lui étaient proposées dans quelle mesure il se sentait à l'aise ou s'il pensait avoir les compétences correspondantes, ce qu'il aimait ou désirait, et ce qu'il pensait être (voir annexe).

- Les récompenses attendues

Pour développer un outil qui mesure l'instrumentalité des récompenses liées au développement de nouvelles compétences, nous nous sommes inspirés d'un outil de mesure mis au point par Adeleke (1990) dans le cadre d'une thèse sur la motivation par rapport à un programme de formation bancaire (question 12 a). Cet outil comprend 11 questions mesurées sur des échelles de Likert à 7 points

(de 1 = "Pas du tout probable" à 7 = "Très probable"). Ces mêmes questions ont été utilisées pour mesurer également les valeurs personnelles, en utilisant une échelle d'importance (de 1 = "Importance nulle" à 7 = "Importance très grande"). Les récompenses valorisées attendues sont le produit de l'instrumentalité par la valeur accordée à chaque question par le cadre concerné.

- La satisfaction au travail.

La mesure de la satisfaction couvre différents aspects du travail actuel de l'intéressé tels que son intérêt, la rémunération offerte, les possibilités de promotion, l'horaire ou la sécurité d'emploi. Elle est réalisée sur une échelle de Likert à 7 points allant de "Très insatisfaisant" (1) à "Très satisfaisant" (7).

- L'intention de développer son employabilité

15 questions ont été élaborées pour mesurer l'intention de développer son employabilité. Les répondants devaient indiquer, toujours sur une échelle de Likert à 7 points, dans quelle mesure il était probable qu'ils entreprennent diverses actions liées au développement de leurs compétences dans les années à venir. A partir de discussions informelles avec des cadres en activité, et en utilisant des matériaux fournis par la littérature, nous avons identifié trois grands domaines d'action : l'acquisition d'une expérience supplémentaire par une *mobilité*, des changements d'activité ou de service, la *formation* ou les séminaires qui permettent d'acquérir de façon plus formelle de nouvelles compétences, et la recherche d'*informations* ou les rencontres qui apportent une ouverture, des perspectives, et l'accès à des réseaux[1].

- Des précisions ont également été demandées concernant l'âge, le sexe du répondant, et la taille de l'entreprise dans laquelle il travaillait, mais sur les 102 répondants 41 seulement ont répondu à cette partie du questionnaire.

[1] la liste complète de ces questions est présentée dans le tableau 7

III – LES RESULTATS

Les variables prises en compte dans notre modèle ont plusieurs dimensions. Nous chercherons d'abord à identifier ces dimensions. Dans un second temps, nous ferons ressortir les liens entre ces variables et nous mettrons en évidence les facteurs qui jouent le plus sur l'intention pour un cadre de développer son employabilité.

Les six dimensions de Holland n'obtiennent pas de scores de fiabilité suffisants pour pouvoir être utilisées telles quelles (alphas de Cronbach entre 0,25 et 0,58). Seules deux dimensions ont donc été retenues : la première regroupe les dimensions correspondant plutôt au "cerveau gauche", réaliste, entrepreneur ou conventionnel ; la seconde correspond plutôt au "cerveau droit", investigateur, social ou artistique. Le tableau 1 précise les questions correspondantes et les coefficients alphas, qui atteignent alors 0,59 et 0,67. La question 4, formulée de façon négative ("je suis mal à l'aise dans…"), et qui était peu liée aux autres, a été supprimée.

TABLEAU 1

Deux dimensions de la personnalité

	Dimension	**N° de question**
Personnalité	- "Cerveau gauche" : réaliste, entrepreneur, ou conventionnel (alpha = 0,67)	1-1,3,4; 2-1,5,6; 3-1,5,6; 5-1,5,6
	- "Cerveau droit" : investigateur, social, ou artistique (alpha = 0,59)	1-2,5,6; 2-2,3,4 3-2,3,4; 5-2,3,4

Le tableau 2 présente les dimensions identifiées par des analyses en composantes principales (avec rotation varimax) pour les autres variables de l'étude.

TABLEAU 2

Facteurs identifiés par l'Analyse en Composantes Principales

Variable globale	Facteurs identifiés	N° de question	Poids *
Récompenses attendues	Récompenses liées		
(67 % de variance expliquée)	- à des **éléments intrinsèques**	10	0.85
	(épanouissement, apprentissage,	7	0.85
	sentiment de satisfaction)	8	0.81
	- à la **reconnaissance**	5	0.75
	(félicitations, reconnaissance, liberté)	11	0.72
		6	0.63
	- à des **éléments extrinsèques**	3	0.89
	(salaire, promotion, sécurité)	2	0.68
		1	0.58
	- à l'**importance du travail**	4	0.86
	(meilleur travail, réalisations)	9	0.46
Satisfaction au travail	Satisfaction par rapport …		
(80 % de variance expliquée)	- à la **rémunération**	7	0.93
	- à des **éléments intrinsèques**	5	0.91
	(intérêt, utilisation des	4	0.91
	connaissances, décisions, évolution)	6	0.81
		3	0.67
	- à des **éléments extrinsèques**	1	0.83
	(horaire, sécurité d'emploi)	2	0.89
Intention de développer son employabilité	-dimension **« formation, déménagement »**	10	0.80
		6	0.70
(49 % de variance expliquée)	(études, formation, questions,	2	0.56
	transfert géographique)	14	0.55
		12	0.82
	-dimension **« mobilité, réseau »**	11	0.74
	(changement de poste, de service ou	3	0.65
	d'entreprise, réseau, discussions)	4	0.48
		1	0.37
		9	0.79
	-dimension **« information** »	15	0.67
	(rencontres, discussions de groupe,	13	0.60
	échange d'informations, livres,	5	0.59
	forums)	8	0.47
		7	0.39

* Poids : contributions factorielles des items après rotation

Quatre types de récompenses sont attendues par les cadres interrogés : les premières correspondent à des éléments extrinsèques (salaire, promotion, sécurité), d'autres à des éléments intrinsèques (épanouissement, apprentissage, sentiment de satisfaction), à des formes de reconnaissance (félicitations, reconnaissance, liberté) et à l'importance du travail (meilleur travail, réalisations).

La satisfaction au travail regroupe aussi de façon classique des éléments intrinsèques et extrinsèques, mais la rémunération constitue un facteur à part.

Les trois dimensions qui ressortent pour l'intention de développer son employabilité correspondent pour l'essentiel aux trois catégories que nous avions identifiées (mobilité, formation, information), même si le transfert géographique est plutôt rattaché à la dimension formation, et si la constitution d'un réseau est plutôt liée à la mobilité (changement de poste, de service ou d'entreprise) qu'à la recherche d'informations. Le tableau 3 présente les corrélations entre l'ensemble de ces dimensions.

TABLEAU 3

Corrélations entre variables

	E.f.	**E.**m.	**E.i.**	**S.i.**	**S.e.**	**S.**r.	**R.**i.	**R.**r.	**R.e.**	**R.t.**	**REC**	**ISA**
Intention dvp. employabilité												
-par formation, dém.	1,00											
-par mobilité, réseau	**,30****	1,00										
-par information	**,32****	**,41****	1,00									
Satisfaction												
-intrinsèque	,17	-,07	,00	1,00								
-extrinsèque	,06	-,13	-,09	**,20***	1,00							
-/rémunération	**,28****	**,20***	-,11	**,37****	,19	1,00						
Récompenses attendues												
-intrinsèques	,10	,03	**,39****	-,05	,09	-,07	1,00					
-reconnaissance	,04	**,24***	**,22***	,08	**,29****	,07	**,31****	1,00				
-extrinsèques	,18	**,32****	**,27****	**,21***	-,07	,11	**,34****	**,38****	1,00			
-importance du trav.	,12	,17	-,06	-,06	,10	,02	,03	,05	,02	1,00		
Personnalité												
-cerveau gauche: REC	,16	**,33****	**,20***	,10	-,05	,07	-,03	**,26****	**,47****	,05	1,00	
-cerveau droit: ISA	,14	**,22***	**,31****	-,03	**,33****	,13	,05	**,28****	,10	-,03	**,22***	1,00

* :La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral)
** :La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral)

Cette analyse fait ressortir un lien positif entre la satisfaction par rapport à la rémunération et l'intention de développer son employabilité par une formation ou un transfert géographique ($r = 0,282$, $p<0,01$). Ce résultat peut paraître surprenant : on pouvait s'attendre à ce que ceux qui ont l'intention de se former ou de changer de zone géographique pour développer leurs compétences soient plutôt ceux qui souhaitent améliorer une rémunération considérée comme insuffisante.

L'intention de développer son employabilité par de la mobilité ou par un réseau est également liée à la satisfaction par rapport à la rémunération ($r = 0,202$, $p<0,05$), mais aussi au fait d'attendre une reconnaissance ($r = 0,238$, $p<0,05$) et surtout des récompenses extrinsèques ($r = 0,318$, $p<0,01$). Elle est plutôt le fait des personnalités "cerveau gauche" (réalistes, entrepreneuses ou conventionnelles : $r = 0,327$, $p<0,01$), mais aussi dans une moindre mesure, de ceux qui sont plutôt "cerveau droit" (orientation investigatrice, sociale ou artistique : $r = 0,220$, $p<0,05$).

Par contre, ces derniers privilégient plus le développement de leur employabilité par l'information ($r = 0,315$, $p<0,01$). Ils sont plus motivés par les récompenses intrinsèques ($r = 0,394$, $p<0,01$), mais sans négliger les aspects extrinsèques ($r = 0,271$, $p<0,01$) ou la reconnaissance ($r = 0,223$, $p<0,05$).

Une régression multiple a ensuite été réalisée liant chacune des sous-variables que nous avons construites à chacune de trois dimensions de la variable expliquée, l'intention de développer son employabilité. La procédure séquentielle pas à pas que nous avons choisie prend comme première variable explicative celle dont la corrélation avec la variable expliquée est la plus élevée, et ainsi de suite.

Les trois tableaux suivants (4,5,6) présentent ces régressions multiples pas à pas en éliminant les variables ayant une contribution trop faible ($R^2 < 1\%$).

TABLEAU 4

Les facteurs explicatifs de l'intention de développer son employabilité par la formation ou le transfert géographique

	Variation de R^2	**Coefficient bêta (standardisé)**	**Coeff. t**	***p***
Satisfaction /rémunération	0,080	0,282	2,941	0,004
Global	*0,080*			

(facteurs significatifs à $p < 0,05$ et pour lesquels $R^2 > 1$ %)

Dans cette analyse de régression multiple comme dans l'analyse bivariée, la seule variable qui explique de façon significative l'intention de développer son employabilité par la formation ou le déménagement est la satisfaction par rapport à la rémunération (8 % de variance expliquée).

TABLEAU 5

Les facteurs explicatifs de l'intention de développer son employabilité par la mobilité ou les réseaux

	Variation de R^2	**Coefficient bêta (standardisé)**	**Coeff. t**	***p***
Personnalité "cerveau gauche"	0,107	0,347	2,175	0,032
Récompense attendue : extrinsèques	0,035	0,192	2,002	0,048
Global	*0,142*			

(facteurs significatifs à $p < 0,05$ et pour lesquels $R^2 > 1$ %)

Les variables les plus explicatives de l'intention de développer son employabilité par la mobilité ou les réseaux sont une personnalité de type "cerveau gauche" (réaliste, entrepreneuse ou conventionnelle : 10,7 % de variance expliquée), ou l'attente de récompenses extrinsèques (le salaire, la promotion ou la sécurité d'emploi : 3,5 % de variance expliquée). Nous retrouvons bien ici les deux principales variables qui ressortaient de l'analyse bivariée

TABLEAU 6

Les facteurs explicatifs de l'intention de développer son employabilité par l'information

	Variation de R^2	**Coeff. bêta (standardisé)**	**Coeff. t**	***p***
Récompenses attendues : intrinsèques	0,155	0,398	4,690	0,000
Personnalité "cerveau droit"	0,087	0,380	4,238	0,000
Satisfaction /éléments extrinsèques	0,058	-0,256	-2,850	0,005
Global	*0,300*			

(facteurs significatifs à $p < 0,05$ et pour lesquels $R^2 > 1$ %)

L'intention de développer son employabilité par l'information est expliquée en grande partie par l'attente de récompenses intrinsèques (15,5 % de la variance). Elle est plutôt le fait de personnalités "cerveau droit" (8,7 % de variance expliquée), peu satisfaites par les éléments extrinsèques de leur travail (5,8 % de variance expliquée).

Pour préciser ces analyses, nous avons détaillé dans le tableau 7 et illustré dans la figure 1 les relations significatives entre nos variables indépendantes et chacune des quinze questions utilisées pour mesurer l'intention de développer son employabilité. Les questions ont été regroupées dans l'ordre des moyennes décroissantes. Il en ressort que les cadres envisagent surtout de développer leurs compétences en liaison avec des professionnels (participation à des groupes, insertion dans un réseau, explications) et par des changements d'entreprise ou de domaine d'activité (moyennes : 5,16 à 5,22). Les études, la formation, les informations obtenues dans l'entreprise et les changements de poste ou de service ne sont pas négligés, mais sont globalement moins privilégiés par les cadres de notre échantillon (moyennes : 4,08 à 4,82).

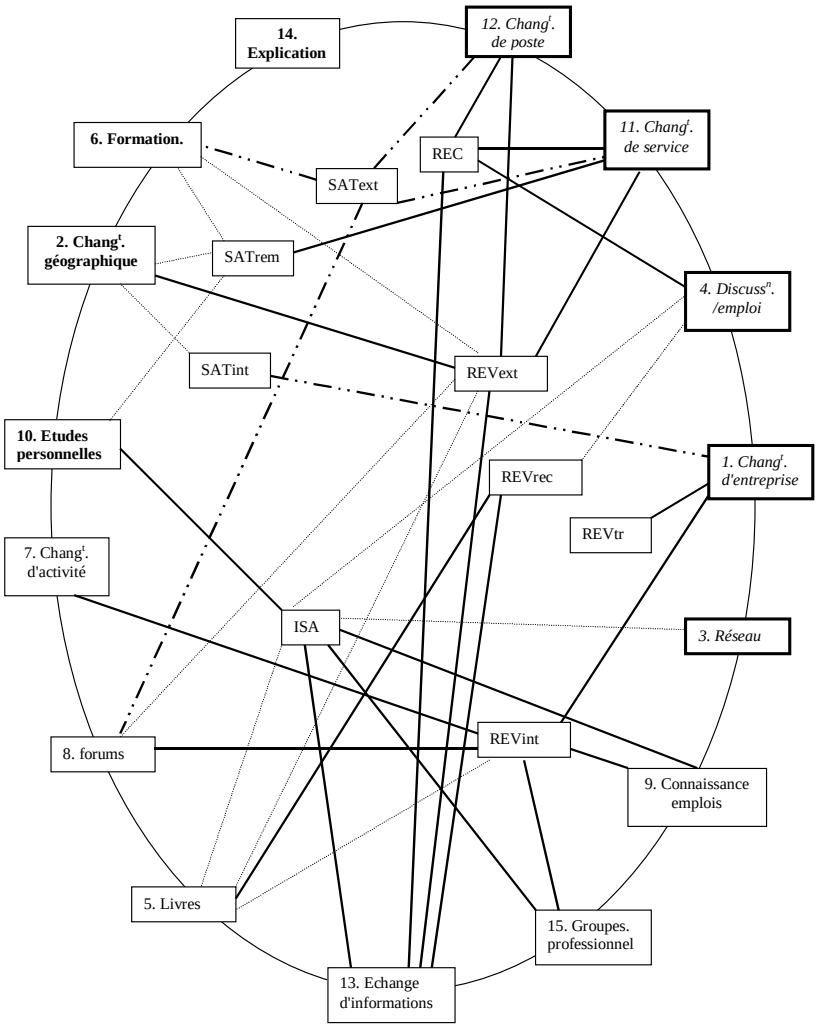
TABLEAU 7

Analyse détaillée des facteurs explicatifs de l'intention de développer son employabilité (moyenne et corrélations, n = 102)

J'ai l'intention de développer mes compétences dans les années à venir …	**Moy.** (éch. 1 à 7)	**Satisfaction**			**Récompenses attendues**				**Person-nalité**	
		Intr.	Extr	Rém	Intr.	Rec	Extr	Trav	REC	ISA
15. En participant activement aux discussions de groupes professionnels	*5,22*	-,01	,07	-,10	**,32 ****	,06	,03	,04	,15	**,22***
7. En changeant de domaine d'activité pour éviter la routine	*5,21*	-,09	-,12	,15	**,26 ****	,01	,05	-,19	,03	,13
1. En changeant d'entreprise	*5,19*	**-,28 ****	,12	-,02	**,26 ****	,13	-,03	**,26 ****	,01	,13
3. En m'insérant dans un réseau professionnel et relationnel à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.	*5,16*	-,07	-,00	,05	-,02	,13	,19	,10	,06	**,25 ***
14. En demandant les explications précises et en posant des questions aux enseignants, aux experts, aux professionnels, et aux collègues de travail	*5,16*	-,03	,12	,04	,16	,10	-,09	,12	,13	,12
8. En participant à des forums, séminaires et autres rencontres pour m'informer du contexte environnemental de l'emploi et du marché de travail	*4,98*	,04	**-,21 ***	-,08	**,30 ****	-,06	**,21 ***	,03	,14	,09
2. En changeant de zone géographique	*4,91*	**,24 ***	,16	**,22 ***	,13	-,02	**,32 ****	,14	,01	,03
13. En échangeant des informations avec les autres employés de mon métier pour identifier les exigences actuelles et futures afin de me préparer à son évolution	*4,90*	-,07	-,03	-,14	,15	**,42 ****	**,29 ****	-,16	**,37 ****	**,25 ****
6. En suivant une formation	*4,82*	,05	**-,22 ***	**,25 ***	-,01	,02	**,20 ***	-,01	,20 *	,01
9. En rencontrant les autres employés pour mieux connaître la réalité de l'emploi et ses évolutions envisageables	*4,64*	,07	-,06	-,15	**,26 ****	,11	,18	,07	,08	**,29 ****
12. En changeant de poste de travail	*4,43*	,07	**-,27 ****	,15	-,09	,14	**,35 ****	,08	**,36 ****	,11
11. En changeant de service à l'intérieur de l'entreprise	*4,33*	,11	**-,24 ***	**,30 ****	-,02	,19	**,34 ****	,12	**,36 ****	,06
4. En discutant avec les autres de l'évolution technique et de son impact sur l'emploi	*4,30*	-,09	-,02	,19	-,02	**,21 ***	,19	-,00	**,29 ****	**,21 ***
10. En consacrant mon temps libre à des études personnelles	*4,25*	,161	,13	**,22 ***	,01	,06	-,04	,06	,12	**,27 ****
5. En achetant des livres	*4,08*	,03	,01	-,08	**,24 ***	**,27 ****	**,23 ***	-,03	-,01	**,20 ***

FIGURE 1

Schéma des facteurs explicatifs de l'intention de développer son employabilité
(En gras : formation, déménagement; en italiques : mobilité, réseau; en normal : information
Trait gras : p<0,01; trait en pointillé : p<0,05; trait alterné : relation *négative*, p<0,05)



L'analyse des trois dimensions de l'intention de développer son employabilité fait ressortir les points précis sur lesquels les cadres envisagent de porter leurs efforts selon leur personnalité, leur satisfaction et leurs attentes en termes de récompenses. Elle montre par exemple que, dans la dimension "mobilité, réseau", les personnes orientées vers le réalisme, l'entrepreneuriat ou le conventionnalisme privilégient la mobilité (changements de poste ou de service, discussions concernant l'emploi), et qu'elles attachent aussi de l'importance au fait de suivre une formation et aux échanges d'information pour préparer une évolution. De même, les personnes privilégiant l'orientation "cerveau droit" s'orientent plus vers l'achat de livres, l'échange d'informations et la participation à des groupes professionnels que vers les forums ou les changements d'activité.

Les personnes qui attendent de l'employabilité des récompenses intrinsèques privilégient la plupart des éléments de la dimension "information", mais ils sont prêts à changer d'entreprise, tout comme ceux qui attendent des récompenses liées à l'importance du travail. On peut penser qu'il s'agit de personnes de type "cosmopolite" pour lesquelles l'attachement à la profession est plus important que l'attachement à l'entreprise.

Le tableau 7 et la figure 1 comprennent aussi des relations négatives. Ils font ressortir que l'insatisfaction par rapport aux éléments intrinsèques (intérêt du travail, utilisation des connaissances, …) conduit à vouloir changer d'entreprise pour développer ses compétences (mais en refusant un changement de zone géographique). L'insatisfaction par rapport aux éléments extrinsèques (salaire, promotion, sécurité d'emploi) conduit à rechercher les changements de poste ou de service, la formation ou les forums comme moyens de développer ses compétences.

Sur les 102 cadres qui ont répondu à notre enquête, 41 seulement ont précisé leur âge, leur sexe et la taille de leur entreprise. Sur la base de ces quelques informations à notre disposition, nous avons étudié l'influence de ces facteurs sur l'intention de développer son employabilité. L'analyse de variance que nous avons réalisée ne nous a permis de constater aucune influence significative.

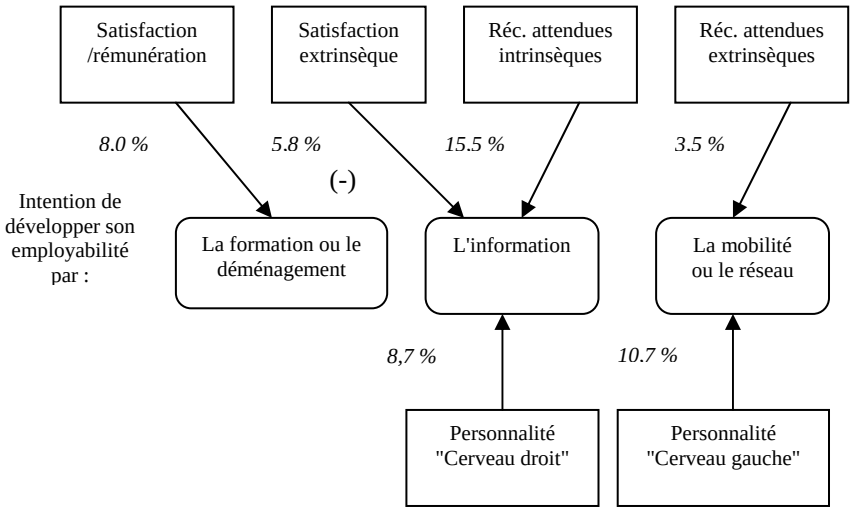
CONCLUSION

Cette étude exploratoire visait à préciser les facteurs qui influencent l'intention des cadres d'entreprises de développer leur employabilité. Elle est fondée sur les réponses d'un échantillon de 102 cadres qui ne constituent pas un échantillon représentatif de la population des cadres français, et elle ne peut donc prétendre à une généralisation à l'ensemble de cette population. Elle ouvre la voie à des recherches ultérieures qui pourraient porter sur d'autres catégories de personnel, d'autres régions ou d'autres pays.

Trois dimensions de l'intention de développer son employabilité ont été identifiées, la première concernant la formation et le déménagement, la seconde la mobilité et l'insertion dans des réseaux, et la troisième la recherche d'informations. Le schéma de synthèse présenté dans la figure 2 montre que chacune de ces dimensions est influencée par des facteurs différents : le type de personnalité ou de récompenses attendues conduit à privilégier, soit la recherche d'informations, soit la mobilité et le développement d'un réseau. Les cadres satisfaits de leur rémunération privilégient la formation ou le transfert géographique. Lorsqu'ils sont insatisfaits de leurs horaires ou de leur sécurité d'emploi (éléments extrinsèques), ils privilégient la recherche d'informations. L'analyse détaillée de ces relations (figure 1) a permis d'identifier des priorités plus précises en termes de développement des compétences.

FIGURE 2

Schéma de synthèse des principaux déterminants
de l'intention de développer son employabilité
(en italiques : pourcentage de variance expliquée par chaque variable)



Lorsqu'une entreprise veut inciter ses cadres à développer leur employabilité, il est donc important qu'elle adopte une approche individualisée permettant à chacun, selon ses attentes, de choisir parmi plusieurs voies de développement de ses compétences. Plutôt que de former tout le monde de la même façon ou de définir des règles rigides obligeant les cadres à changer de poste ou de service, il est peut-être plus intéressant de proposer une palette de moyens. "Affirmer

simplement que la mobilité est nécessaire ne résout rien", souligne Thierry (1995).

Certains cadres sont plus ouverts, de part leurs attentes ou leur profil de personnalité à des remises en cause plus profondes impliquant une mobilité ; ils ont une démarche plus active pour s'insérer dans des réseaux. D'autres privilégient la recherche d'informations ou les études personnelles dans un souci d'épanouissement individuel. L'essentiel est qu'ils développent les nouvelles compétences dont ils ont besoin pour évoluer et sortir d'une situation routinière qui pourrait devenir dangereuse en cas d'évolution des emplois ou de restructuration. Dominique Thierry (1995) insiste bien sur le fait que cela suppose "pour l'entreprise une responsabilité de pilotage de l'action, et pour le salarié un apprentissage indispensable de l'autonomie".

REFERENCES

Adeleke, Adepoju, *La motivation des stagiaires en formation :une étude sur la gestion des ressources humaines dans le milieu bancaire commercial au Nigeria* , thèse de doctorat, IAE, Université de Droit, d'Economie et des Sciences d'Aix – Marseille III, 1990

Barjou, Bruno, *Faites le point sur votre employabilité*, Editions d'Organisation, Paris, 1997

Cadin, Loïc, Guérin, Francis et Pigeyre, Frédérique, *Gestion des Ressources Humaines*, Dunod, Paris, 1997

Cardinal, Line, "Tendances dans les trajectoires et les motivations professionnelles des gestionnaires", *Gestion*, Volume 24, n°2, été 1999

Chassard, Yves et Bosco, Alessandra, "L'émergence du concept d'employabilité", *Groupement d'Etudes et de Recherches 'Notre Europe'*, novembre 1998

Dany, Françoise, *La promesse d'employabilité :un substitut possible à la promesse de carrière ?*, Thèse de doctorat, Université Jean Moulin Lyon III, 1997

Dent, Harry, *Job choc*, Editions générales First, 1995

Fluck, Claude, "Imaginer et prévoir les emplois de demain", *Personnel (ANDCP)*, n° 348, février 1994

Grandadam, Sabine, "Employabilité, mode d'emploi", *Les Echos*, février 1997

Hernandez, Emile-Michel, "Quelle gestion des ressources humaines enseigner demain ?", *Personnel (ANDCP*), n°393, octobre1999

Holland, John L., *Making vocational choices*, Prentice Hall, New Jersey, 1973

Lanciaux, Concetta, "Compétitivité et employabilité", *Personnel (ANDCP*), n°393, octobre 1998

Le Boterf Guy, *De la compétence à la navigation professionnelle*, Editions d'Organisation, Paris, 1997

Lévy-Leboyer, Claude, *La motivation dans l'entreprise*, Editions d'organisation, Paris, 1998

Pépin, Richard, "Motivation au travail : des approches globales", *Gestion*, novembre 1993

Peters, Lawrence H., Greer Charles R. et Youngblood, Stuart A., *Encyclopedic Dictionary of Human Resource Management*, Blackwell Business, Malden, Massachusetts, 1997

Pfeffer, Jeffrey, "Il faut gérer les personne plutôt que les pratiques de travail", *Revue française de gestion*, n°126, Nov.-Déc. 1999

Roy, Bénédicte, "Les compétences individuelles au centre du débat promotion - gestion ; les trois logiques", *Personnel (ANDCP*), n°393, octobre 1999

Stephany, Didier, "Pour en finir avec l'employabilité", *Personnel (ANDCP*), n°393, octobre 1999

Saint-Onge, Sylvie, "Rémunération des compétences : Où en sommes nous ?", *Revue internationale de gestion*, n°4, hiver 1998-1999

Thierry, Dominique, "Métier, mobilité, employabilité : Questionnement", *Tranversalité de la GRH, 6e congrès AGRH*, Poitiers, 1995

Vroom, V. H., *Work and motivation*, Wiley, New York, 1964

Waterman, R.H., Waterman, J.A. et Collard, B.A., "Toward a career resilient workforce", *Harvard Business Review*, July-August 1994

ANNEXE

Questions utilisées pour mesurer les variables indépendantes

- Personnalité

	complètement en désaccord						complètement d'accord
Q1 J'aime							
1-Travailler à l'aide d'une machine	1	2	3	4	5	6	7
2-Faire de la recherche	1	2	3	4	5	6	7
3-Diriger les personnes	1	2	3	4	5	6	7
4-Vérifier l'application des normes	1	2	3	4	5	6	7
5-Faire des activités artistiques	1	2	3	4	5	6	7
6-Aider des personnes	1	2	3	4	5	6	7
Q2.Je désire							
1-Obtenir des résultats concrets	1	2	3	4	5	6	7
2-En savoir toujours plus	1	2	3	4	5	6	7
3-Pouvoir exprimer mes émotions	1	2	3	4	5	6	7
4-Améliorer le sort des autres	1	2	3	4	5	6	7
5-Avoir du pouvoir et du statut	1	2	3	4	5	6	7
6-Savoir ce que me réserve l'avenir	1	2	3	4	5	6	7
Q3.Je suis							
1-Pratique et concret, direct et stable	1	2	3	4	5	6	7
2-Rationnel, réservé, critique et indépendant	1	2	3	4	5	6	7
3-Expressif, émotif, idéaliste et original	1	2	3	4	5	6	7
4-Compréhensif, sympathique, bienveillant et sensible	1	2	3	4	5	6	7
5-Energique, persuasif, confiant et ambitieux	1	2	3	4	5	6	7
6-Minutieux, fiable, prudent et perfectionniste	1	2	3	4	5	6	7
Q4.Je suis mal à l'aise dans							
1-Les situations sociales	1	2	3	4	5	6	7
2-La vente	1	2	3	4	5	6	7
3-La routine	1	2	3	4	5	6	7
4-Les réparations mécaniques	1	2	3	4	5	6	7
5-Les sujets scientifiques	1	2	3	4	5	6	7
6-Les situations ambiguës (où il n'y a pas de règles)	1	2	3	4	5	6	7
Q5.J'ai des compétences pour							
1-Le travail manuel et mécanique	1	2	3	4	5	6	7
2-Les relations interpersonnelles et l'enseignement	1	2	3	4	5	6	7
3-Analyser et exprimer des idées	1	2	3	4	5	6	7
4-Innover et exprimer les émotions	1	2	3	4	5	6	7
5-Convaincre les autres et les diriger	1	2	3	4	5	6	7
6-Tenir compte des détails et faire du travail de bureau	1	2	3	4	5	6	7

- Récompenses attendues (instrumentalité et valeur)

Pour la question suivante, remplissez d'abord la colonne de gauche concernant vos possibilités, puis la colonne de droite concernant l'importance

Si je développe de nouvelles compétences, je pense que j'aurai la possibilité dans l'avenir d'avoir		**Pour moi personnellement l'importance que j'attache aux points suivants est :**
Pas du tout probable 1 2 3 4 5 6 7 Très probable		Importance nulle 1 2 3 4 5 6 7 Importance très grande
1 2 3 4 5 6 7	1.**Une augmentation de salaire**	1 2 3 4 5 6 7
1 2 3 4 5 6 7	2.**Une meilleure sécurité d'emploi**	1 2 3 4 5 6 7
1 2 3 4 5 6 7	3.**Une promotion dans l'entreprise**	1 2 3 4 5 6 7
1 2 3 4 5 6 7	4.**Un meilleur travail ailleurs**	1 2 3 4 5 6 7
1 2 3 4 5 6 7	5.**Des félicitations de la part de ma direction**	1 2 3 4 5 6 7
1 2 3 4 5 6 7	6.**Une reconnaissance et un respect de la part de vos collègues et de la direction**	1 2 3 4 5 6 7
1 2 3 4 5 6 7	7.**Un sentiment d'épanouissement personnel**	1 2 3 4 5 6 7
1 2 3 4 5 6 7	8.**Un sentiment d'avoir appris des nouvelles choses**	1 2 3 4 5 6 7
1 2 3 4 5 6 7	9.**Un sentiment d'avoir fait quelque chose d'important**	1 2 3 4 5 6 7
1 2 3 4 5 6 7	10.**Un sentiment de satisfaction personnelle**	1 2 3 4 5 6 7
1 2 3 4 5 6 7	11.**Une liberté dans l'organisation de mon travail**	1 2 3 4 5 6 7

- Satisfaction au travail.

Indiquez votre degré de satisfaction dans votre travail actuel en encerclant la réponse

	très insatisfait						très satisfait
1.La sécurité d'emploi	1	2	3	4	5	6	7
2.Mon horaire de travail	1	2	3	4	5	6	7
3.Les possibilités de promotion	1	2	3	4	5	6	7
4.Les possibilités d'utiliser mes connaissances	1	2	3	4	5	6	7
5.L'intérêt des fonctions que j'occupe	1	2	3	4	5	6	7
6.Les possibilités de décision concernant mon travail	1	2	3	4	5	6	7
7.Ma rémunération	1	2	3	4	5	6	7